Les
PUBLICATIONS
DU QUÉBEC

Office des ressources humaines

Rapport annuel 1991-1992

92-06420/

Québec

Le contenu de cette publication a été rédigé
par l'Office des ressources humaines

Cette édition a été produite par
Les Publications du Québec
1279, boulevard Charest Ouest
Québec (Québec)
G1N 4K7

Dépôt légal — 2e trimestre 1992
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN : 2-551-15147-3
ISSN : 0827-1747
© Gouvernement du Québec

Monsieur Jean-Pierre Saintonge
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Gouvernement
Québec

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de l'Office des ressources humaines pour l'année financière 1991-1992.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le ministre responsable de
l'Office des ressources humaines,

Daniel Johnson

Québec, juin 1992

Monsieur Daniel Johnson
Ministre responsable de l'Office
des ressources humaines
Hôtel du Gouvernement
Québec

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de vous présenter le huitième rapport annuel de l'Office des ressources humaines portant sur l'exercice financier se terminant le 31 mars 1992.

Ce rapport vous est transmis pour dépôt à l'Assemblée nationale, conformément aux dispositions de l'article 97 de la Loi sur la fonction publique.

Le président,

Claude R. Beausoleil

Québec, juin 1992

Le Comité de régie au 31 mars 1992

Président
Jocelyn Jacques

Vice-président à la recherche et au développement
Yvan Cliche

Vice-présidente au développement des ressources et à l'implantation des politiques
Francine Roy

Vice-présidente au recrutement et à la mobilité
Nicole Charette

Directeur des bureaux régionaux
Pierre Gagnon (par intérim)

Directeur général de la gestion de l'information
Jean Larochelle

Directeur des services juridiques
Jean-François Duchaine

Directeur des services à la gestion
Lucien Tremblay

TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants de l'année 1991-1992 11

Première partie
L'Office des ressources humaines

1. Sa mission et ses fonctions 13
2. La démarche-qualité 13
3. Ses ressources 13
3.1 Ressources humaines 13
3.2 Ressources financières 14
3.3 Organigramme 16
3.4 Unités administratives 17

Deuxième partie
Ses activités

1. Les services en région 19
1.1 Animation du milieu 19
1.2 Tables d'échange et de concertation 19
1.3 Formation 19
1.4 Activités de développement des cadres 19
1.5 Cercles de gestion 19
1.6 Information et renseignements au public 19
2. La dotation des emplois et l'aide à la carrière 20
2.1 Tenue de concours 20
Recrutement 20
Promotion 20
2.2 Réserves de candidatures 20
2.3 Publication des appels de candidatures 21
2.4 Instruments d'évaluation 21
2.5 Support aux délégataires 21
2.6 Politiques et réglementation 21
2.7 Autres mouvements de personnel 21
Gestion du personnel en transition de carrière et en disponibilité 21
Droit de retour à la fonction publique 22
Mobilité horizontale 22
Promotion sans concours et reclassement 22
2.8 Requêtes, appels et autres contestations 22
2.9 Aide à la carrière 22
3. Le développement des ressources humaines et le support à l'implantation de politiques et de programmes 23
3.1 Analyses, services et activités ayant trait au développement du personnel d'encadrement 23
3.2 Groupe Innovation 23
3.3 Formacadres 24
3.4 Échange de fonctionnaires 24
3.5 Implantation de la politique d'amélioration de la qualité des services aux citoyens et aux citoyennes 24
3.6 Programme d'aide aux employés et aux employées 25
3.7 Regroupement des achats en perfectionnement 25
4. L'accès à l'égalité 25
4.1 Femmes 26
4.2 Personnes handicapées 26
4.3 Communautés culturelles 26
4.4 Anglophones 26
4.5 Participation des membres de groupes cibles aux concours 27
Femmes 27
Personnes handicapées 27
Communautés culturelles 27
5. La recherche et le développement 27
6. La gestion de l'information 28
6.1 SAGIP 28
6.2 Autres systèmes d'information 29
6.3 Coordination en matière de systèmes reliés à la gestion des ressources humaines 29
7. Le Secrétariat de Centraide-secteur public 29
Loi sur la protection des non-fumeurs dans certains lieux publics 30

Troisième partie
Les statistiques

Tableau I
Appels de candidatures et offres de mutation publiés selon la catégorie d'emploi 31

Tableau II
Concours terminés selon le mode de dotation et la catégorie d'emploi 31

Tableau III
Candidatures aux concours terminés selon le mode de dotation et la catégorie d'emploi 32

Tableau IV
Entrées en fonction et promotions selon le sexe et la catégorie d'emploi 32

Tableau V
Personnel en transition de carrière et en disponibilité selon la catégorie d'emploi 33

Tableau VI
Placement du personnel exerçant un droit de retour dans la fonction publique **33**

Tableau VII
Promotions sans concours selon la catégorie d'emploi **33**

Tableau VIII
Reclassements effectués selon la catégorie d'emploi **34**

Tableau IX
Appels inscrits à la suite de concours de promotion selon la catégorie d'emploi **34**

Tableau X
Programme Formacadres — Volet centralisé **34**

Tableau XI
Participation des femmes aux concours **35**

Tableau XII
Participation des membres de communautés culturelles aux concours **35**

Tableau XIII
Participation des personnes handicapées aux concours **36**

Annexe I
Liste des bureaux régionaux de l'Office des ressources humaines **37**

Annexe II
Liste des publications de l'Office des ressources humaines **38**

Faits saillants de l'année 1991-1992

- Engagement de l'Office dans une démarche-qualité visant à répondre de mieux en mieux aux besoins de ses clientèles et partenaires.
- Hausse de 50 % du nombre de concours de recrutement tenus par l'Office et les délégataires, en raison notamment de la tenue de concours réservés au personnel occasionnel ayant cinq ans et plus de service continu.
- Diminution de la proportion des concours tenus par l'Office (8,4 % du total), ce qui va dans le sens de l'orientation visant une délégation accrue aux ministères et aux organismes.
- Hausse spectaculaire de 291,2 % du nombre de candidatures aux concours de recrutement.
- Accentuation des activités de support et d'animation aux gestionnaires en région: plus de 1 400 personnes ont participé à quelque 82 activités.
- Soutien à l'action du gouvernement et des ministères et des organismes dans l'implantation de la politique gouvernementale d'amélioration de la qualité des services aux citoyens et citoyennes : activités de sensibilisation, réseaux d'échanges, documentation, vidéos, etc.
- Préparation de nouveaux produits et services ayant trait au développement du personnel d'encadrement: sessions de développement et sessions d'accueil à l'intention des cadres I – II – III; programme de formation et d'intégration à la gestion gouvernementale pour le nouveau personnel d'encadrement supérieur et juridique; plan personnalisé de développement et de carrière pour le personnel d'encadrement; étude sur la gestion des cadres intermédiaires.
- Tenue, en février 1992, de l'événement « Gérer l'État moderne » qui a réuni quelque 500 participants et participantes.
- Opération de mise à jour des données sur les groupes cibles dans la fonction publique; efforts particuliers d'attraction et d'information, notamment pour les membres de communautés culturelles.
- Dans le cadre du repositionnement des activités de recherche et de développement en gestion des ressources humaines en fonction des besoins de la haute direction gouvernementale et ministérielle, constitution d'un Groupe-conseil; adoption d'un plan triennal de recherche et de développement et de quatre programmes intégrés reflétant les enjeux majeurs en gestion des ressources humaines : l'adaptation de l'organisation, la qualité du service public, la gestion de la relève, l'imputabilité et la performance.
- Élaboration pour la haute direction des ministères et organismes d'un tableau de bord de la gestion des ressources humaines et d'un portrait ministériel de l'évolution de l'effectif au cours de la période 1987-1991.
- Adoption d'un cadre de référence devant guider les activités de l'Office en matière de systèmes d'information pour la gestion des ressources humaines; intensification des activités de coordination des systèmes, notamment par la formation du Groupe de coordination des besoins en systèmes reliés à la gestion des ressources humaines.
- Augmentation de 17 % des sommes recueillies dans le cadre de la campagne Centraide – secteur public par rapport à 1990-1991, pour un total de 4 129 406 $.

Première partie
L'Office des ressources humaines

1. Sa mission et ses fonctions

L'Office des ressources humaines est un organisme de conseil et de support en matière de gestion des ressources humaines auprès du gouvernement, des sous-ministres ainsi que des dirigeants et dirigeantes d'organisme, responsables de la gestion de leur propre personnel, et de l'ensemble des gestionnaires de la fonction publique.

Dans cette perspective, l'Office s'est donné comme double mission d'être une compétence de premier ordre en gestion des ressources humaines et de susciter l'échange et la concertation avec ses partenaires.

L'Office exerce les fonctions suivantes :

- il conseille le gouvernement et les ministères et organismes en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation administrative et propose des mesures visant à améliorer l'efficience de l'organisation et du personnel et à accroître la qualité du service au public;
- il soutient les ministères et les organismes en travaillant en collaboration avec eux à concrétiser les orientations gouvernementales et en développant des outils permettant aux gestionnaires de s'approprier davantage la gestion de leurs ressources humaines;
- il effectue des recherches, des études et des enquêtes en relation avec des ministères et organismes et en assure la diffusion;
- il assume un leadership en matière de gestion de la carrière et des emplois ainsi que de gestion de l'information sur les ressources humaines.

2. La démarche-qualité

En avril 1991, l'Office s'engageait dans une démarche-qualité visant à développer dans chacune des unités une véritable approche-client, préciser son projet organisationnel et en articuler l'opérationnalisation, réduire ses coûts d'opération tout en accroissant sa capacité d'innovation et de réaction et favoriser une plus grande mobilisation de ses effectifs.

La coordination générale et le leadership de la démarche sont assumés par le Comité de régie de l'Office, supporté par un Groupe de pilotage qui lui fournit une expertise, le conseille et l'informe de l'avancement de la démarche.

De même, des agentes et agents facilitateurs ont été spécialement formés pour concevoir les outils de formation, former le personnel des équipes en collaboration avec les gestionnaires, accompagner les gestionnaires et les équipes dans leur démarche et effectuer des suivis auprès des équipes.

La démarche s'est amorcée par la clarification et la réappropriation de la planification stratégique de l'Office. Par la suite, toutes les unités se sont engagées dans la réalisation des étapes plus directement reliées à la démarche : la sensibilisation des employées et employés, l'engagement et la mobilisation du personnel, le diagnostic-qualité et l'identification des axes d'amélioration du plan-qualité.

L'élaboration de ces plans devrait être terminée au début de la prochaine année financière. Ils seront ensuite consolidés par le Groupe de pilotage, d'ici la mi-juin.

Les activités de la prochaine année permettront d'assurer l'accélération de la démarche.

3. Ses ressources

3.1 Ressources humaines

Au 31 mars 1992, 290,5[1] personnes travaillaient directement à l'Office. À ce nombre, il faut ajouter 30 personnes participant à Formacadres et quatre au programme Renouvellement de carrière.

(1) La décimale s'explique par le fait que certaines personnes travaillaient à temps partiel.

Effectif au 31 mars 1992 selon la catégorie d'emploi et le sexe

Catégorie d'emploi	Hommes	Femmes	Total
Cadres			
Cadres supérieurs et cadres supérieures et haute direction	14	6	20
Cadres intermédiaires	1		1
Sous-total	**15**	**6**	**21**
Autre personnel			
Personnel professionnel	74	54	128
Personnel technique	23	33	56
Personnel de bureau	2	83,5	85,5
Sous-total	**99**	**170,5**	**269,5**
Total	**114**	**176,5**	**290,5**
Programme Formacadres[1]	**14**	**16**	**30**
Renouvellement de carrière (en résorption)	**4**		**4**
Effectif total	**132**	**192,5**	**324,5**

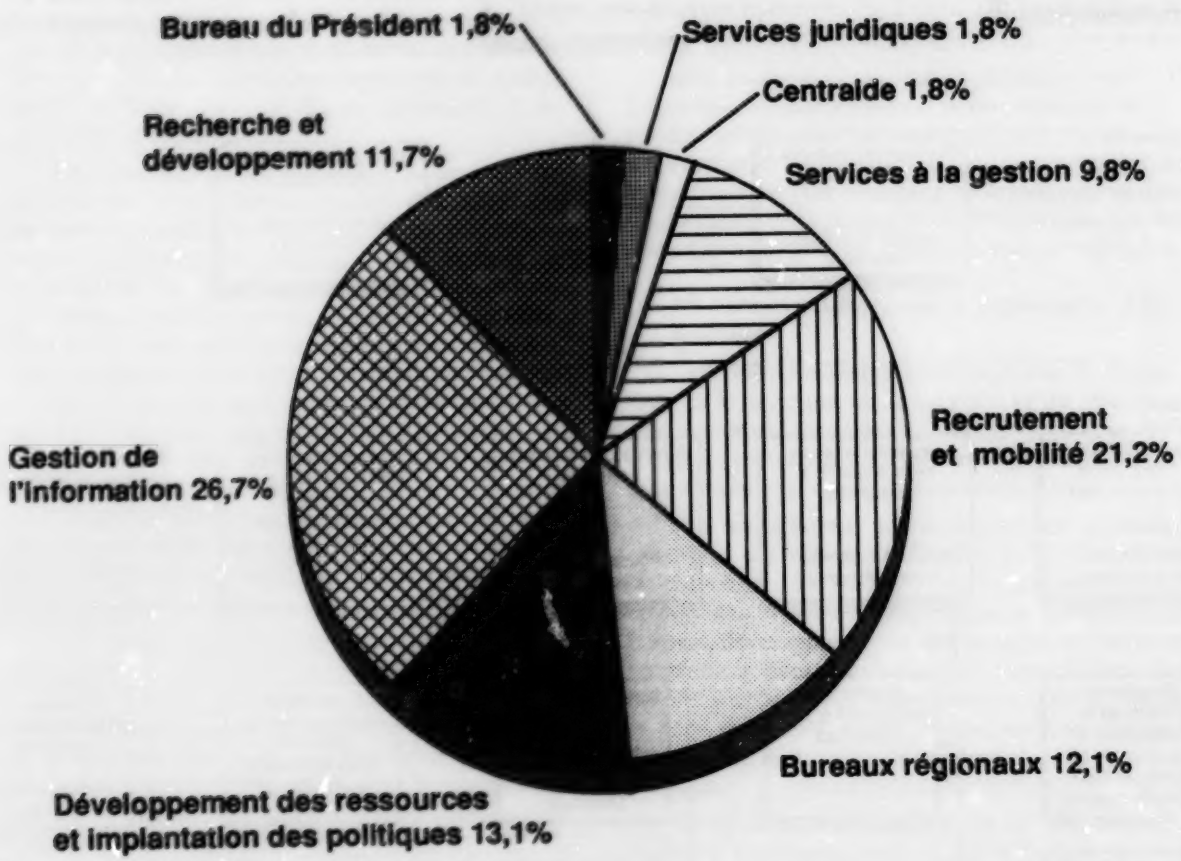
(1) Il s'agit de participants ou de participantes ou encore de finissants ou de finissantes en attente d'un emploi de gestion.

3.2 Ressources financières

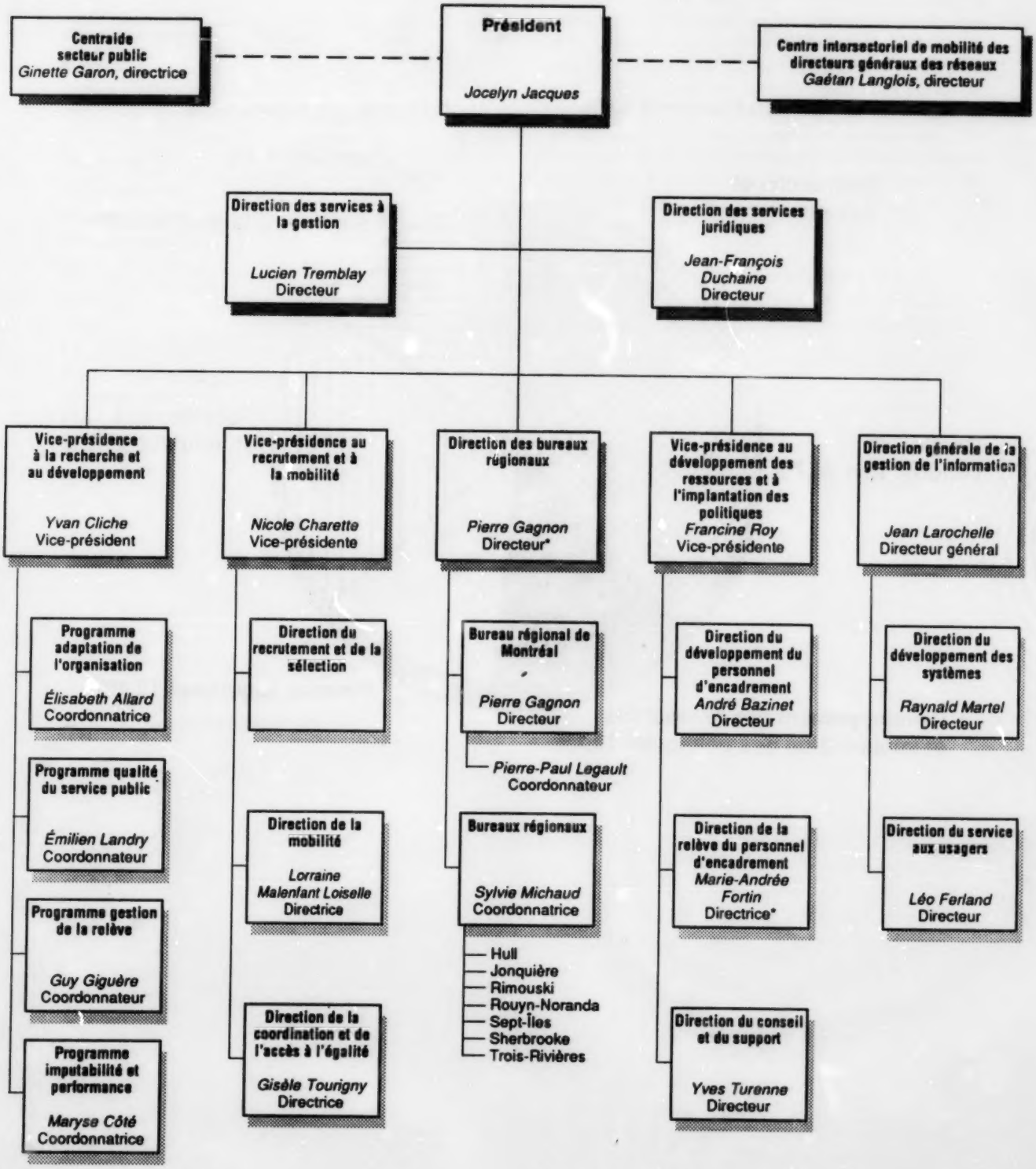
Pour l'année 1991-1992, l'Office disposait de crédits de 209,9 millions de dollars, répartis dans deux programmes. Le premier concerne l'administration de l'Office, incluant les programmes Formacadres et Développement de l'employabilité des personnes handicapées; 23,9 millions de dollars lui étaient réservés. Le deuxième programme vise le paiement des avantages sociaux et des autres contributions du gouvernement à titre d'employeur pour l'ensemble des ministères et des organismes dont le budget est voté par l'Assemblée nationale; les crédits alloués à ce programme étaient de 186 millions de dollars.

Les dépenses effectuées pour chacun de ces deux programmes ont été respectivement de l'ordre de 23,8 millions (99,6 %) et 214,1 millions (115,1 %) de dollars.

Répartition de l'effectif de l'O.R.H. 1991-1992



3.3 Organigramme de l'Office des ressources humaines



* par intérim

Mars 1992

3.4 Unités administratives

La Vice-présidence à la recherche et au développement

Cette vice-présidence a pour mandat de produire des recherches, des études et des analyses, de même que des instruments novateurs, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, en vue de fournir un éclairage ainsi que des conseils pertinents et stratégiques à la haute direction du gouvernement et des ministères et organismes.

En concertation avec sa clientèle et des partenaires externes à la fonction publique, elle réalise des recherches prospectives sur des enjeux majeurs en gestion des ressources humaines, plus particulièrement sur les aspects de l'adaptation de l'organisation, la qualité du service public, la gestion de la relève ainsi que l'imputabilité et la performance. Afin d'être constamment à l'affût des changements de l'environnement, elle procède au repérage et à la documentation des nouvelles tendances ou pratiques en gestion des ressources humaines. Elle prépare des analyses stratégiques et des recommandations d'action à l'intention de sa clientèle. Elle développe des instruments novateurs et produit des statistiques officielles sur l'effectif, sur la gestion des concours et sur des phénomènes reliés à la gestion des ressources humaines.

Elle assume également le mandat de développer une approche gouvernementale d'information de gestion en matière de gestion des ressources humaines et de développer des outils afin de répondre aux besoins de sa clientèle. Elle assure le secrétariat du Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines et effectue certaines recherches nécessaires aux travaux de ce groupe.

La Vice-présidence au développement des ressources et à l'implantation des politiques

Cette vice-présidence présente de nouvelles perspectives, tant au plan des stratégies de changement qu'en matière de modalités d'application des orientations et des politiques gouvernementales de gestion des ressources humaines. Ses interventions visent à ce que les politiques soient davantage au service des gestionnaires et respectent leur imputabilité.

Elle appuie le développement du personnel d'encadrement, tant pour les cadres en exercice que pour la préparation de la relève. Analyses de besoins gouvernementaux, sessions de formation sur mesure, séminaires, rencontres, programmes adaptés et publications sont spécialement conçus à leur intention afin d'appuyer leur expertise en gestion, leurs connaissances des enjeux gouvernementaux et de faciliter la gestion de leur carrière.

De plus, lors de l'introduction d'un changement dans le cadre de l'adoption de nouvelles politiques, la vice-présidence offre des outils de sensibilisation, des instruments d'évaluation, de la documentation sur des expériences novatrices et l'accès à des réseaux d'échanges, dans divers domaines de la gestion des ressources humaines, dont celui de l'amélioration de la qualité des services aux citoyens et aux citoyennes.

Elle soutient également le développement de l'expertise des intervenants et intervenantes du milieu par des bulletins, des ateliers thématiques, des sessions de formation, des tables de concertation et l'expérimentation de nouveaux outils, notamment dans les domaines de la gestion du rendement ainsi que des programmes d'aide aux employés et aux employées.

La Vice-présidence au recrutement et à la mobilité

Cette vice-présidence est responsable de l'attraction, de la sélection, de la mobilité et du placement des ressources humaines de la fonction publique. Elle conseille les autorités gouvernementales ainsi que les ministères et les organismes en ces matières.

Guichet d'entrée des demandes de personnel provenant des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches, elle oriente les requérants et les requérantes vers le meilleur moyen de combler leurs besoins, développe et gère des banques de mutation interministérielles et favorise l'intégration du personnel bénéficiant d'une priorité de placement. Elle développe et gère également divers programmes susceptibles d'améliorer la mobilité du personnel de la fonction publique.

En matière de recrutement et de sélection, elle fournit aux délégataires le conseil et l'expertise liés à l'attraction, à l'évaluation et à la sélection du personnel. Elle tient aussi des concours et constitue des réserves de candidatures pour répondre aux besoins interministériels.

La Vice-présidence au recrutement et à la mobilité fournit également l'expertise relative à la mise en oeuvre des politiques et des programmes d'accès à l'égalité. Elle maintient l'expertise en regard des règlements, politiques et directives de l'Office et propose les ajustements requis. Elle participe au développement et à l'implantation des systèmes mécanisés de dotation. Enfin, elle analyse certains aspects des activités de recrutement et de mobilité et anime une table de concertation en dotation.

La Direction des bureaux régionaux

Cette direction, composée de huit bureaux régionaux, dispense aux ministères et aux organismes, dans chacune des régions, sauf celles de Québec et de Chaudière-Appalaches, l'ensemble des services de

l'Office en matière de dotation des emplois, de mobilité du personnel, de politiques et de programmes de gestion des ressources humaines.

Elle favorise l'échange et la concertation entre les intervenantes ou intervenants régionaux en gestion des ressources humaines. Elle travaille de concert avec les ministères et organismes au développement du personnel d'encadrement et offre le support à l'implantation des politiques et des programmes en gestion des ressources humaines. Elle oeuvre dans les champs d'activités reliés à la dotation et à la mobilité : réserves de candidatures, concours, vérification d'aptitudes et services-conseils aux délégataires, mobilité et placement, et ce pour toutes les catégories de personnel. Elle fournit également des services supplétifs d'aide aux employées et aux employés. Enfin, elle assure l'accueil et le renseignement au grand public.

La Direction générale de la gestion de l'information

Cette direction générale gère, pour la fonction publique, le Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP) et les systèmes mécanisés de dotation. Grâce à ceux-ci, elle est en mesure, entre autres, de produire la paie du personnel, de fournir de l'information sur les dépenses salariales, les banques de congés, les mouvements de personnel, les dossiers individuels, les déductions prélevées à la source, en plus d'émettre différents rapports.

De concert avec les ministères et organismes, cette direction générale coordonne le développement et l'entretien du SAGIP avec les systèmes ministériels reliés à la gestion des ressources humaines. Elle assure aussi la coordination des systèmes informatiques sur le personnel.

En outre, elle offre des services de conseil et de soutien afin d'aider les ministères et les organismes dans leurs opérations régulières reliées à la gestion du personnel : formation sur l'utilisation du SAGIP, opération des systèmes informatiques, développement et entretien des systèmes, etc.

Enfin, elle administre les systèmes internes de l'Office.

Le Secrétariat Centraide-secteur public

Sous la supervision du Comité Centraide-secteur public créé par décret gouvernemental, le Secrétariat organise et coordonne la campagne Centraide auprès du personnel de la fonction publique, des sociétés d'État, des réseaux de la Santé et de l'Éducation ainsi que des retraités et retraitées du secteur public.

Le Centre intersectoriel de mobilité pour les directeurs généraux des réseaux

Créé à l'hiver 1992 à la suite d'une entente entre des personnes représentant les directrices et directeurs généraux des réseaux de la Santé et de l'Éducation et le Secrétariat du Conseil du trésor, le centre, sous la responsabilité de l'Office, a été mis en place à titre expérimental pour une période de deux ans. Il vise à favoriser le replacement des directrices et directeurs généraux des secteurs de l'Éducation et de la Santé, à identifier les obstacles au placement et à trouver des solutions pour y remédier.

Les directions conseils

Deux directions supportent les activités de l'Office :

— La Direction des services juridiques

Cette direction donne à l'Office ainsi qu'à ses délégataires des conseils et des avis de nature juridique et les représente devant les tribunaux judiciaires et administratifs.

— La Direction des services à la gestion

Cette direction assure aux gestionnaires de l'Office et à leur personnel le conseil et le soutien professionnels, techniques et opérationnels requis en matière de gestion des ressources humaines, financières et matérielles ainsi que de communication.

Deuxième partie
Ses activités

Les principales réalisations de l'Office pour l'année 1991-1992 se regroupent autour des thèmes suivants :

— les services en région;

— la dotation des emplois et l'aide à la carrière;

— le développement des ressources humaines et le support à l'implantation de politiques et de programmes;

— l'accès à l'égalité;

— la recherche et le développement;

— la gestion de l'information.

Note : La troisième partie du rapport illustre à l'aide de tableaux statistiques certaines activités de l'Office et de ses délégataires.

1. Les services en région

1.1 Animation du milieu

Les bureaux régionaux ont notamment pour mandat d'animer le milieu en regard de la gestion des ressources humaines. Pour leur part, les gestionnaires qui participaient en 1990-1991 aux treize colloques régionaux sur la gestion des ressources humaines soulignaient cette vocation de l'Office en réaffirmant des besoins pressants de soutien en gestion des ressources humaines et en demandant à l'Office d'organiser des activités de formation, d'information et d'échange sur des thèmes précis.

En région, l'animation du milieu a pris quatre formes, soit les tables d'échange et de concertation, les activités de développement des cadres, les sessions de formation et les colloques régionaux. Au total, 1 410 personnes ont assisté à quelque 82 activités.

Toutes ces activités sont chapeautées par un comité régional réunissant les intervenants et intervenantes des ministères et organismes ainsi que la ou le responsable régional de l'Office.

1.2 Tables d'échange et de concertation

Les tables d'échange et de concertation ont réuni cette année les intervenants et intervenantes en dotation de chaque région; quatorze tables ont rejoint 343 participants et participantes. Les sujets abordés ont été : la mobilité du personnel de la fonction publique en région, l'évaluation du rendement, les projets qualité des ministères et des organismes, l'éthique, les moyens d'évaluation, le rôle de la Commission de la fonction publique et la procédure de dotation.

1.3 Formation

La délégation accrue des activités de dotation dans les ministères et les organismes et l'arrivée de nouveau personnel dans les directions de ressources humaines ont généré une demande accrue de sessions dans le domaine de la dotation. À ces demandes s'ajoutent des activités de formation et d'information destinées à l'ensemble du personnel de la fonction publique. Ces activités, qui portaient notamment sur la mobilisation, la démarche-qualité et les relations de travail, ont permis de rejoindre quelque 500 personnes.

1.4 Activités de développement des cadres

Les activités de développement des cadres prennent, selon les régions, des visages différents. La formule des déjeuners-causeries et dîners-ateliers rencontre de plus en plus la faveur des gestionnaires. Cette année, neuf activités semblables se sont tenues, rassemblant 203 personnes. Les sujets traités ont été, notamment, la gestion des ressources humaines au futur, les caractéristiques gagnantes des organismes modernes, la démarche-qualité, l'évaluation du rendement et le développement chez les cadres intermédiaires.

1.5 Cercles de gestion

Les cercles de gestion ont également fait leur apparition en région. Cette année, 160 cadres se sont inscrits à cette activité qui vise exclusivement des échanges entre cadres sur la gestion des ressources humaines. Chacun des seize groupes ainsi constitués se rencontre une dizaine de fois durant l'année.

1.6 Information et renseignements au public

Le personnel de l'Office renseigne également le public et le personnel de la fonction publique sur les possibilités d'emploi dans l'Administration ainsi que sur les concours de recrutement et de promotion. Au cours de la dernière année, il a répondu à 71 289 visiteurs et à 101 368 demandes téléphoniques de renseignements.

Outre la diffusion de documentation sur le processus de dotation, des représentants et représentantes

de l'Office ont visité les campus universitaires dans le cadre des journées-carrières pour promouvoir les réserves de candidatures destinées à ces clientèles, répondre aux questions des étudiants et étudiantes et les informer des différents programmes d'accès à l'égalité. L'Office a également participé au *Salon Carrières et Professions* qui se tient annuellement à Montréal.

Des efforts particuliers ont été déployés, dans la région de Montréal, pour attirer des membres de communautés culturelles. Ainsi, 63 séances d'information et de travail pour des petits groupes de candidats et candidates de ces communautés ont été tenues et une aide technique aux personnes candidates a été offerte. Des séances d'information adaptées aux communautés culturelles ont été réalisées dans le milieu scolaire et auprès d'associations représentatives de ces communautés. L'Office a également entretenu des relations soutenues avec des agentes et agents multiplicateurs porte-parole d'organismes issus des communautés culturelles et participé à des événements officiels parrainés par ces organismes. Ces services ont aussi été offerts aux gens d'origine anglo-saxonne dans certaines régions.[1]

2. La dotation des emplois et l'aide à la carrière

2.1 Tenue de concours

Recrutement

Au cours de la dernière année, 369 concours de recrutement ont été tenus[2], 31 par l'Office et 338 par les délégataires, ce qui représente une hausse de 50 % par rapport à l'an dernier. Cette augmentation est en partie attribuable à la tenue de concours réservés au personnel occasionnel ayant cinq ans et plus de service continu[3].

La proportion des concours tenus par l'Office a encore diminué cette année, passant de 23,2 % en 1990-1991 à 8,4 %, ce qui va dans le sens de l'orientation de l'Office visant une délégation accrue aux ministères et aux organismes.

Le nombre de candidatures a augmenté de 291,2 %, passant de 25 106 en 1990-1991 à 98 208 en 1991-1992. Cette hausse spectaculaire s'explique en bonne partie par les 34 444 candidatures au concours provincial de contrôleur routier et contrôleuse routière, ainsi que par les 7 504 personnes inscrites à un seul concours d'agent et d'agente de bureau.

Au total, 71 422 personnes ont été admises aux concours et 7 783 (10,9 %) d'entre elles ont été déclarées aptes à occuper un emploi dans la fonction publique.

En 1991-1992, 3 388 personnes ont été embauchées pour occuper un emploi régulier, ce qui représente une augmentation de 59 % par rapport à l'an dernier.

Promotion

L'Office et les délégataires ont tenu[4] 297 concours de promotion, soit 4,6 % de plus que l'an dernier. Les délégataires ont tenu 88,9 % de ces concours, soit sensiblement la même proportion que l'an dernier (88 %).

Les candidatures reçues se chiffrent par 5 693, en augmentation de 15,4 % par rapport à 1990-1991 (4 932); 1 513 personnes ont été déclarées aptes à la suite de ces concours, comparativement à 1 372 l'an dernier.

Cette année, 1 286 personnes ont obtenu une promotion par voie de concours, soit 3 % de plus que l'an dernier.

2.2 Réserves de candidatures

Afin de mieux répondre aux besoins en personnel des ministères et des organismes, l'Office constitue des réserves de candidatures. Ces réserves permettent, pour les corps d'emploi susceptibles de comporter le plus d'emplois vacants, de solliciter à l'avance des candidatures afin de créer des banques utilisées lors des concours. Au 31 mars 1992, dix réserves, dont deux avaient été lancées pendant l'année, étaient en cours au recrutement. L'une de ces réserves s'adressait aux finissants et finissantes de niveau universitaire; la plupart des autres avaient pour but de combler d'éventuels emplois reliés au travail de bureau et à l'informatique.

Un total de 33 concours de recrutement ont été tenus pendant l'année à partir des réserves de candidatures : 24 concours de niveau professionnel (treize à partir de la réserve universitaire, trois d'analyste en informatique et huit d'ingénieur ou d'ingénieure), un de technicien ou de technicienne en électronique à partir de la réserve collégiale, six d'agent ou d'agente de bureau et deux d'agent ou d'agente de secrétariat; 1 249 personnes ont été déclarées aptes et 369 sont entrées en fonctions, ce qui constitue 7,9 % du total des entrées en fonctions pour l'année.

1 On retrouvera les autres réalisations des bureaux régionaux, principalement en matière de dotation des emplois et d'aide à la carrière, d'aide aux employés et aux employées et d'accès à l'égalité, dans les autres parties du présent rapport.

2 Il s'agit des concours terminés au 31 mars 1992.

3 Conformément au C.T. 173190 du 23 octobre 1990.

4 Il s'agit des concours terminés au 31 mars 1992.

2.3 Publication des appels de candidatures

Au total, 1 339 appels de candidatures ont été publiés cette année, 693 pour des concours de recrutement et des réserves de candidatures, 646 pour des concours de promotion. Les appels de candidatures pour le recrutement et les réserves ont été publiés dans les journaux, affichés dans les bureaux régionaux de l'Office et dans des Centres d'emploi du Canada et diffusés à des associations représentant les groupes visés par les politiques d'égalité et les programmes d'accès à l'égalité. L'hebdomadaire *Info-Carrière*, distribué à l'ensemble du personnel de la fonction publique, a également publié les appels de candidatures pour le recrutement, les réserves et pour la promotion.

2.4 Instruments d'évaluation

Dans le but d'assister les ministères et les organismes dans l'atteinte des objectifs qu'ils poursuivent en matière de sélection du personnel, l'Office a élaboré 31 nouveaux examens écrits et procédé à la mise à jour de dix examens écrits existants. Ces examens ont été plus particulièrement utilisés dans le cadre de concours de recrutement à fort volume de candidatures.

Par ailleurs, afin d'assurer aux ministères et organismes délégataires le support requis dans l'élaboration des examens que ces derniers sont appelés à élaborer, l'Office a amorcé un projet visant la production de brochures ou de guides traitant de divers aspects de la sélection du personnel, plus particulièrement de l'élaboration des examens écrits.

L'Office a aussi approuvé 230 examens écrits et pratiques soumis par les délégataires pour l'évaluation de personnes candidates au recrutement ou à la promotion. Il a tenu plus de 700 séances d'examens, dont 66% pour des concours de recrutement et 34 % pour des concours de promotion.

2.5 Support aux délégataires

Au cours de l'année, plus de 9 000 interventions-conseils ont été effectuées en réponse aux demandes des ministères et organismes délégataires, principalement en matière de procédure de concours, de moyens d'évaluation ainsi que de politiques et de réglementation.

L'Office a aussi dispensé à des intervenants et intervenantes des ministères et des organismes 50 sessions de formation, dont 28 en région, sur des sujets liés au processus de dotation : tenue de concours, élaboration des examens et guides d'évaluation, formation des membres de comités d'évaluation, de techniciens et techniciennes en psychométrie, administration des examens écrits aux personnes handicapées et évaluation non numérique.

Au 31 mars 1992, le nombre de ministères et d'organismes ayant la délégation était de 64 pour la tenue de concours et de 69 pour le reclassement.

2.6 Politiques et réglementation

Outre les interprétations et conseils concernant la réglementation qui sont régulièrement dispensés, l'Office a procédé à certaines analyses qui ont entraîné des modifications aux modalités d'application du Règlement sur la tenue de concours, notamment en ce qui a trait à la vérification de l'admissibilité aux concours. De nouveaux produits connexes à la réglementation se sont également ajoutés.

Les décisions de la Commission de la fonction publique ont fait l'objet d'analyses plus systématiques et celles qui pouvaient avoir des répercussions sur l'interprétation de la réglementation de l'Office ont été diffusées sous forme synthétique aux ministères et organismes.

Des guides sur la vérification de l'admissibilité et la préparation des appels de candidatures ont également été préparés et diffusés aux ministères et organismes. Des analyses réglementaires ont été effectuées afin d'appuyer la délégation de certaines activités de tenue de concours.

Des modifications aux modalités relatives à la vérification d'aptitudes dans le cadre de la promotion sans concours ont aussi été faites par l'Office et mises en oeuvre par les ministères et organismes. En ce qui a trait à l'évaluation de la langue française, l'approche proposée par l'Office a fait l'objet de consultations auprès des organismes particulièrement concernés.

2.7 Autres mouvements de personnel

L'Office intervient dans les mouvements de personnel impliquant le personnel en disponibilité et les personnes exerçant un droit de retour dans la fonction publique, notamment en aidant les personnes concernées à se trouver un autre emploi.

Il joue également un rôle de développement et de service en matière de mobilité des ressources humaines.

Gestion du personnel en transition de carrière et en disponibilité

L'Office a continué ses activités de support au processus de gestion des cadres en transition de carrière. Au 31 mars 1991, dix-huit cadres supérieurs et cadres supérieures étaient en transition de carrière. En cours d'année, 30 personnes ont été déclarées en transition de carrière; 36 personnes ont vu leur situation régularisée en cours d'année, ce qui fait qu'au 31 mars 1992, douze cadres supérieurs et cadres supérieures étaient en transition de carrière.

Chez les cadres intermédiaires, une personne s'est ajoutée en cours d'année aux onze cadres intermédiaires en disponibilité au 31 mars 1991. La situation de trois d'entre eux a été régularisée en cours d'année, ce qui fait qu'au 31 mars 1992, neuf cadres intermédiaires étaient en disponibilité.

Pour les autres catégories de personnel, 82 personnes étaient en disponibilité au début de l'année et 28 autres se sont ajoutées par la suite; 53 personnes ont été replacées en cours d'année et, au 31 mars 1992, 57 étaient en attente de placement.

Droit de retour à la fonction publique

En 1991-1992, l'Office a reçu quatre demandes de personnes désirant réintégrer la fonction publique après avoir travaillé dans certains organismes, des cabinets de ministre ou des bureaux de député. Ces dossiers se sont ajoutés aux 21 qui n'avaient pas été complètement traités l'an dernier. L'Office a effectué dix placements et, à la fin de l'année, quinze personnes restaient à placer.

Mobilité horizontale

L'Office a poursuivi ses travaux en vue de mettre à la disposition des gestionnaires un outil de dotation rapide et efficace pour le comblement des emplois d'encadrement supérieur par voie d'affectation ou de mutation (mobilité horizontale). Un nouvel outil, « Reper-cadre », qui devrait être opérationnel au cours de l'année 1992-1993, facilitera la recherche de gestionnaires compétents et expérimentés. « Reper-cadre » mettra également à la disposition des cadres supérieurs et des cadres supérieures un moyen efficace de poursuivre leur développement en relevant de nouveaux défis de gestion, en augmentant leur polyvalence et en diversifiant leur expérience de travail.

Cette banque de mobilité deviendra donc un lieu de rencontre privilégié entre l'offre et la demande en permettant le maillage entre le profil recherché d'un cadre ou d'une cadre et celui d'un emploi vacant à combler.

En 1991-1992, les banques de mutation des personnels professionnel, de bureau et technique, gérées par l'Office, ont reçu 1903 inscriptions et 408 personnes ont été placées par leur entremise. À la fin de l'année, 2 444 personnes y étaient toujours inscrites.

Au cours de l'année, 1 923 offres de mutation ont également été publiées dans le journal *Info-Carrière*, comparativement à 1 017 en 1990-1991.

Promotion sans concours et reclassement

Le ou la titulaire d'un emploi réévalué à un niveau supérieur peut se voir octroyer une promotion sans concours s'il satisfait aux conditions d'admission de l'emploi ainsi réévalué et s'il est déclaré apte par l'Office. En 1991-1992, l'Office a procédé à l'évaluation de 654 demandes de promotion sans concours. Ces évaluations ont permis la déclaration d'aptitudes de 633 personnes.

Par ailleurs, 744 reclassements ont été effectués.

2.8 Requêtes, appels et autres contestations

La Cour d'appel ne s'est toujours pas prononcée sur l'appel d'un jugement de la Cour supérieure en regard du dossier concernant l'article 27 du Règlement sur la tenue de concours portant sur le transfert des résultats d'un concours à un autre.

L'Office, par l'intermédiaire de la Commission de la santé et de la sécurité du travail, a décidé de porter en évocation une décision de la Commission de la fonction publique qui donne une interprétation très large à l'article 119 de la Loi sur la fonction publique, qui porte sur les pouvoirs de la Commission de la fonction publique. En décembre 1991, la Cour supérieure, dans un jugement, donnait raison à l'Office dans l'interprétation qu'il faisait de cet article. Cependant, la Commission de la fonction publique a décidé de porter ce jugement en appel dès janvier 1992 et nous devrons attendre que la Cour d'appel se prononce afin de clarifier la question de façon définitive.

2.9 Aide à la carrière

L'Office offre, en complément aux services offerts par les ministères et les organismes, des services d'information et de conseil pour assister le personnel de la fonction publique dans son cheminement de carrière. En 1991-1992, 571 entrevues individuelles, dont 305 en région, ont été effectuées, principalement avec des personnes appartenant aux catégories du personnel de bureau et technique. De plus, 51 sessions de planification de carrière, tenues surtout en région, ont rejoint 815 personnes.

Dans la région de Québec, à partir du 1er avril 1992, la responsabilité de l'aide à la carrière sera transférée aux ministères et organismes. Dans ce contexte, l'Office a offert en 1991-1992 des sessions de formation en planification de la carrière pour les conseillères et les conseillers en gestion des ressources humaines. Seize personnes de différents ministères et organismes ont ainsi été rejointes.

De plus, des documents d'information de même que des contenus de sessions pour les personnels de bureau, technique et professionnel ont été préparés et mis à la disposition des ministères et organismes.

À titre de services supplétifs, l'Office continuera à offrir en région des consultations individuelles de carrière aux employées et employés référés par les directions de ressources humaines.

3. Le développement des ressources humaines et le support à l'implantation de politiques et de programmes

3.1 Analyses, services et activités ayant trait au développement du personnel d'encadrement

À la demande du Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines, l'Office a mené une étude sur la gestion des cadres intermédiaires.

Un questionnaire ayant pour but de dresser un portrait du personnel d'encadrement intermédiaire a été expédié à plus de 2 600 gestionnaires de cette catégorie d'emploi. Tous les ministères et organismes ont été sollicités afin de valider le portrait de la situation établi par les sept employeurs majeurs; les associations de cadres intermédiaires ont également été mises à contribution dans ces démarches.

Une synthèse de l'analyse a été préparée et dix-sept présentations ont été faites aux parties concernées: associations, ministères et organismes, Secrétariat du Conseil du trésor, Comité consultatif de la gestion du personnel et unités administratives de l'Office.

Les commentaires recueillis lors de ces présentations ainsi que les rencontres prévues dans le but d'établir des pistes d'action serviront à alimenter la réflexion du Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines, qui devrait examiner le rapport au printemps 1992.

Dans la foulée des décisions du Comité des sous-ministres sur le développement des ressources humaines et en accord avec le protocole d'entente entre le gouvernement du Québec et l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), l'Office, en collaboration avec l'ÉNAP et les ministères concernés, a préparé des sessions pour les cadres supérieurs et les cadres supérieures de haut niveau (I-II-III). Au début d'avril 1992, six thèmes auront fait l'objet d'une première session au Centre de développement des cadres supérieurs de l'ÉNAP : les changements démographiques, la dynamique des finances publiques, l'éthique, l'évaluation de programmes, les composantes de l'État québécois et la qualité de l'environnement. Les 150 premiers participants et participantes ont fait un accueil positif à cette nouvelle formule et une reprise de ces sessions est prévue. D'autres thèmes feront bientôt l'objet d'une première session : les chartes des droits, la gestion des personnes, la dynamique du secteur privé, le développement régional, la mondialisation. Une programmation annuelle sera ensuite proposée à l'ensemble de la clientèle visée. Chaque session fait l'objet d'une évaluation avec la collaboration des participantes et participants, immédiatement à la fin de l'activité et quelques mois plus tard, afin d'en assurer la qualité et d'y apporter les correctifs appropriés.

En outre, une nouvelle session d'accueil pour les nouveaux cadres supérieurs et cadres supérieures I – II – III a été mise au point et sera offerte à cette clientèle à compter d'avril 1992.

Conformément aux besoins exprimés, un nouveau programme de formation et d'intégration à la gestion gouvernementale a été préparé à l'intention du nouveau personnel d'encadrement supérieur et juridique. Ce programme, d'une durée de 22 jours, vise à aider ces personnes à amorcer sur des bases solides leur carrière en gestion. La participation à ce programme prend un caractère obligatoire en vertu de la décision du Conseil du trésor régissant la période probatoire des nouveaux cadres. Les sessions, qui devraient débuter en mai 1992, seront données par l'ÉNAP, avec la participation de personnes-ressources de la fonction publique, l'Office assurant le devis d'orientation générale du programme, la promotion et le suivi.

Les rencontres d'échanges pour les cadres supérieurs et cadres supérieures I – II – III se sont poursuivies. Chaque groupe a tenu deux rencontres. Le premier a choisi les thèmes suivants : « Cadre : emploi à risque élevé ? » et « Les valeurs dans la prise de décision ». Le deuxième s'est réuni autour des thèmes « Le cheminement de carrière : des choix à la recherche de l'harmonie » et « La marge de manoeuvre du cadre ».

L'Office a débuté les travaux d'implantation du Plan personnalisé de développement et de carrière pour le personnel d'encadrement, qui sera proposé aux cadres de tous les niveaux pour les appuyer dans la mise au point de leur plan de développement et de carrière. À cet effet, des outils d'auto-évaluation et d'évaluation ont été mis à la disposition des directions de ressources humaines, des sessions de formation leur ont été offertes et un réseau de soutien a été créé.

L'Office a également continué à diffuser des publications à l'intention du personnel d'encadrement : deux numéros de *Bibliographie générale en management* ainsi que deux publications du bulletin *Échange*, l'un portant sur la mobilité et l'autre sur l'« intrapreneurship ».

Les sessions d'accueil, organisées par l'Office à l'intention des nouveaux cadres, ont permis cette année de rejoindre 30 cadres supérieurs et 15 cadres supérieures et 133 cadres intermédiaires dont 35 femmes. Au total, huit sessions ont été tenues dont trois en région.

3.2 Groupe Innovation

La mission de ce groupe de travail, composé de personnes de l'Office auxquelles se greffe un réseau d'agents et d'agentes de changement dans les ministères et les organismes, consiste à repérer, analyser,

diffuser les changements émergents en gestion afin de contribuer au développement d'une fonction publique québécoise moderne, performante et équitable.

Plusieurs numéros d'un bulletin de liaison, *Antenne 9 — Esprit neuf*, ont permis de diffuser l'information sur les activités du Groupe, sur des événements, des projets qui peuvent concerner les quelque 300 membres de réseaux, agents et agentes de changement, gestionnaires, etc.

Les ateliers-rencontres sur la qualité, amorcés l'an dernier et qui ont regroupé 800 participants et participantes, ont permis de concevoir une série de six vidéos portant sur les facteurs à considérer dans une démarche-qualité. Plus de 300 cassettes ont été distribuées en quelques semaines. Un livre sur le sujet devrait être lancé en mai 1992.

L'événement « Gérer l'État moderne », tenu en février 1992, visait à sensibiliser la haute fonction publique à la problématique du changement, de l'innovation et de l'adaptation quant à la gestion des ressources humaines dans le contexte des années 1990. Plus de 500 participants et participantes des secteurs public et parapublic y ont participé.

Enfin, le projet sur la communication interne, qui a débuté en avril 1991 et devrait se terminer en décembre 1992, a pour objectif de repérer de façon systématique, en collaboration avec l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec, toute la problématique de la communication interne, celle-ci ayant été identifiée comme déterminante dans la réussite ou l'échec de nos organisations publiques et privées. À la suite d'un questionnaire diffusé à 122 organisations des secteurs public et privé, un rapport d'enquête sera rédigé sous peu; un forum ainsi que des ateliers s'adressant aux secteurs privé et public auront lieu également au printemps et à l'automne 1992.

3.3 Formacadres

Ce programme gouvernemental, géré par l'Office des ressources humaines, prépare une partie de la relève des cadres supérieurs et des cadres supérieures de la fonction publique. La campagne de recrutement pour le volet centralisé, amorcée en 1991-1992, a attiré 175 candidatures provenant de 39 ministères et organismes. Quatorze d'entre elles seront sélectionnées en avril 1992 pour participer au programme. Au 31 mars 1992, 25 personnes participaient au programme; neuf stagiaires ont obtenu le statut de finissant ou finissante pendant l'année; cinq d'entre eux ont obtenu une promotion à un emploi d'encadrement supérieur.

Deux nouveaux ministères ont signé un protocole dans le cadre du projet-pilote de l'Office sur le volet décentralisé du programme Formacadres. Il s'agit du ministère des Finances et du ministère des Transports. Ceci porte à trois le nombre de ministères qui participent à ce projet, celui de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie ayant le premier adhéré au projet, à la fin de l'année financière 1990-1991. Au 31 mars 1992, deux participantes et trois participants étaient inscrits à ce volet. Prochainement, une campagne de recrutement dans un de ces ministères devrait conduire à la sélection de deux nouvelles personnes. Certains autres ministères et organismes ont également manifesté leur intérêt à l'égard du projet.

3.4 Échange de fonctionnaires

Dans le cadre des programmes d'échanges de fonctionnaires entre le Québec et d'autres gouvernements, quatre personnes appartenant à la fonction publique québécoise ont effectué un stage en France d'une durée variant de six mois à une année. Au cours de cette période, six stagiaires français ont été reçus dans différents ministères et organismes pour des stages de durée équivalente.

3.5 Implantation de la politique d'amélioration de la qualité des services aux citoyens et aux citoyennes

Au cours du présent exercice financier, l'Office s'est vu confier de nouvelles responsabilités en regard de la mise en oeuvre de la politique d'amélioration de la qualité des services aux citoyens et aux citoyennes, adoptée en avril 1991.

Ces responsabilités ont nécessité des actions à l'égard de deux volets; l'un central et l'autre ministériel. Le volet central a vu : l'élaboration d'un cadre d'implantation et de suivi, adopté par le Conseil du trésor en octobre 1991; des travaux de réflexion sur l'évaluation de l'impact de la politique et la détermination d'indicateurs; l'élaboration d'une offre de services et son envoi aux sous-ministres, aux dirigeants et dirigeantes d'organisme et à tous les gestionnaires et la mise sur pied d'un centre de documentation mettant à la disposition des ministères et des organismes plus de 135 documents.

Plusieurs activités ont eu lieu dans le cadre du volet ministériel : activités de sensibilisation réalisées auprès de diverses tables de concertation (Groupe des responsables de l'administration, Comité consultatif de la gestion du personnel, Comité interministériel de développement) et d'autres activités sont en voie de préparation auprès de groupes de cadres; mise sur pied du « Relais-qualité », regroupant plus de 55 membres; mise à la disposition des ministères et des organismes d'un portfolio, dont 461 exemplaires ont été distribués, et mise en circulation des cassettes sur les facteurs à considérer dans une démarche-qualité.

3.6 Programmes d'aide aux employés et aux employées

En matière de programmes d'aide aux employés et aux employées (PAE), l'Office joue un rôle de support, d'animation et de conseil auprès des ministères et des organismes.

Dans le réseau des ministères et des organismes desservis par l'Office à ce chapitre, mentionnons qu'à la fin de mars 1992, 40 ministères et organismes mettaient à la disposition de leur personnel les services d'un PAE, comparativement à 38 l'an dernier. Soulignons également que sept ministères et organismes travaillaient activement à l'élaboration d'un tel programme.

Au cours de la dernière année, l'Office a effectué, auprès de 30 ministères et organismes, 78 interventions visant à répondre soit à des demandes d'information, soit à des demandes d'aide conseil. De plus, près de 80 demandes d'information dans le domaine des programmes d'aide ont été adressées à l'Office par diverses organisations provenant des secteurs privé, parapublic ou fédéral qui souhaitaient connaître l'expérience de la fonction publique du Québec à cet égard.

Par ailleurs, 61 interventions visant à conseiller les ministères et les organismes sur l'aide à apporter à certaines personnes en difficulté et 250 entrevues de consultation individuelles s'adressant directement aux personnes en difficulté ont été effectuées par l'Office cette année.

Dans le cadre du volet préventif des programmes d'aide, les bureaux régionaux ont collaboré à l'organisation de neuf rencontres, qui ont groupé au total 472 participants et participantes. Ces rencontres portaient, entre autres, sur le thème de l'épuisement professionnel (burn-out) et sur les activités et services susceptibles d'être offerts par les PAE.

L'Office a aussi publié six bulletins d'information concernant les programmes d'aide aux employés et aux employées. De plus, il a organisé, à l'intention des responsables ministériels, quatre ateliers thématiques traitant du deuil, de l'intervention en situation de crise, de la médiation familiale et de l'intervention à court terme en milieu de travail. Finalement, six sessions de formation sur l'intervention auprès des personnes en difficulté ont été dispensées à 61 participants et participantes.

3.7 Regroupement des achats en perfectionnement

Le Service de regroupement des achats en perfectionnement (RAP), géré par l'Office, permet aux ministères et aux organismes de regrouper leurs besoins de perfectionnement et, par l'achat en grande quantité, de négocier des économies substantielles avec les firmes privées et les maisons d'enseignement. Les 3 051 sessions négociées par le RAP et dispensées à 15 441 personnes ont permis de réaliser des économies moyennes de 22 %, soit un total de 1 479 563 $.

4. L'accès à l'égalité

Le gouvernement du Québec vise, comme employeur, à ce que la fonction publique soit le reflet le plus fidèle possible des diverses composantes de la société. L'Office apporte sa contribution à l'atteinte de cet objectif en conseillant et supportant le gouvernement ainsi que les ministères et les organismes dans la conception et l'implantation de politiques d'égalité et de programme d'accès à l'égalité. C'est ainsi que plus de 450 interventions-conseils ont été effectuées auprès des délégataires en regard de la mise en oeuvre des programmes et mesures d'accès à l'égalité. Environ 70 % de ces interventions avaient trait aux personnes handicapées, en raison des stages d'employabilité qu'une cinquantaine d'entre elles poursuivent dans divers ministères et organismes.

Une opération majeure de mise à jour des données sur la représentation des groupes cibles a été menée à terme en cours d'année. Une révision des indicateurs d'appartenance à un groupe cible, l'auto-identification par le personnel, accompagnée d'une phase de validation par les gestionnaires, ont permis d'actualiser le portrait de la représentation des groupes cibles dans l'ensemble de la fonction publique et dans chaque ministère et organisme.

L'adaptation de moyens et d'instruments d'information s'est poursuivie. Mentionnons, entre autres, la révision de l'offre de service pour les emplois occasionnels afin de faciliter l'identification des personnes visées par des programmes et mesures d'accès à l'égalité et la mise à jour des dépliants d'information. En outre, des séances d'information de groupe ou individuelles sur les programmes en vigueur et le processus de recrutement ont été dispensées à bon nombre de groupes visés par les programmes ou mesures d'accès à l'égalité.

Concurremment s'est poursuivi le travail d'animation et de formation des intervenants et des intervenantes de la fonction publique dans le dossier de l'accès à l'égalité. Une pochette d'accueil a été élaborée à l'intention des nouvelles et des nouveaux chargés du dossier de l'accès à l'égalité. L'intégration des activités pour les chargés et les chargées des dossiers des femmes, des personnes handicapées et des membres de communautés culturelles est en cours. L'Office, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor et des représentants et représentantes de ministères et organismes, assure la coordination des activités.

La concertation avec le ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, le Secrétariat du Conseil du trésor et l'Office des personnes handicapées du Québec s'est intensifiée cette année, l'Office étant partenaire dans la réalisation de diverses mesures inscrites dans les plans d'action de ces instances.

L'étude sur les biais systémiques dans le processus de dotation s'est poursuivie, portant principalement sur la présence des membres de groupes cibles à chaque étape des concours.

4.1 Femmes

L'Office a apporté sa collaboration au Conseil du trésor en vue de préciser les orientations de la deuxième phase du Programme d'accès à l'égalité pour les femmes.

Il a fourni ses services-conseils et son soutien au ministère des Approvisionnements et Services dans le cadre d'une démarche entreprise pour élaborer un Plan d'action en accès à l'égalité.

L'Office a aussi participé à la mise sur pied d'un réseau de partenaires impliqués dans l'équité en emploi et à l'organisation d'un colloque portant sur les résistances féminines et masculines à l'accès à l'égalité.

Enfin, il a travaillé avec l'École nationale d'administration publique pour que les programmes de formation des cadres incluent le thème des rapports hommes-femmes dans les organisations.

4.2 Personnes handicapées

Afin de développer chez les personnes handicapées leur capacité à exercer un emploi, l'Office gère le Programme de développement de l'employabilité des personnes handicapées dans la fonction publique. Ce programme permet à des personnes handicapées d'acquérir une expérience de travail qui facilitera leur intégration au marché de l'emploi, tout en sensibilisant le personnel de la fonction publique à la réalité de la personne handicapée au travail.

Cette année, plus de 320 interventions-conseils ont été effectuées auprès des gestionnaires, des chargées et chargés ministériels du dossier ainsi que des stagiaires. Les interventions relatives aux stagiaires en région relèvent maintenant des bureaux régionaux de l'Office.

À la fin de mars 1992, 47 stagiaires, huit de niveau professionnel, six de niveau technique et 33 de niveau soutien, oeuvraient dans 27 ministères ou organismes et dans douze régions administratives.

Pour favoriser l'intégration à l'emploi des personnes handicapées, l'Office a également dispensé à quatre groupes de gestionnaires des sessions d'information et de sensibilisation. De plus, des activités conjointes avec trois autres ministères et organismes ont été organisées lors de la Semaine nationale pour l'intégration des personnes handicapées.

4.3 Communautés culturelles

La mise en oeuvre du Programme d'accès à l'égalité pour les communautés culturelles s'est poursuivie. La majorité des ministères et organismes ont élaboré leur plan d'action. L'Office a apporté conseil et support aux personnes chargées du dossier en développant leur expertise quant à la clientèle cible et au programme, et en leur fournissant une trousse de moyens permettant de sensibiliser le milieu interne à l'accueil des membres de communautés culturelles. Un bulletin de liaison, *Trajectoire*, a été lancé à l'intention des responsables du dossier. En collaboration avec d'autres ministères et organismes, l'animation de la Semaine interculturelle a aussi été assurée à Québec.

L'Office a élaboré un projet de stages dans la fonction publique pour les membres des communautés culturelles. De plus, il participe à des tables de concertation visant à intégrer les membres de communautés culturelles en emploi.

Grâce au Fonds d'initiatives du ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, trois projets ont pu être entrepris cette année : le développement d'une trousse destinée à la sensibilisation interne, la conception d'une session d'information sur le processus de recrutement à la fonction publique et une étude de faisabilité d'une banque conjointe de candidatures de membres de communautés culturelles (ville de Montréal, Communauté urbaine de Montréal et fonction publique). L'information aux membres des communautés culturelles a continué d'être diffusée soit ponctuellement, soit lors d'événements tels les journées-carrières.

4.4 Anglophones

L'Office a exercé un rôle de conseil et de soutien auprès du Comité consultatif sur la participation des anglophones à la fonction publique en assistant aux réunions du Comité, en préparant l'information requise, en prenant des mesures pour mieux arrimer les services de l'Office aux besoins de cette clientèle, compte tenu des recommandations de ce comité.

Une étude sur les stages coopératifs pour les étudiants et les étudiantes anglophones a été produite, et des actions engagées afin de concrétiser la réalisation de certains stages au début de l'année 1992-1993. L'Office a aussi effectué une tournée d'information auprès d'associations anglophones et participé à plusieurs journées-carrières. Enfin, il collabore avec le Secrétariat du Conseil du trésor à la mise en place d'une stratégie d'intervention pour l'intégration des anglophones à la fonction publique.

4.5 Participation des membres de groupes cibles aux concours

Femmes

Pour 1991-1992, au recrutement, les femmes représentaient 42,6 % des inscriptions (50,9 % l'an dernier), 40,9 % des candidatures admises (55,2 % l'an dernier) et 51,9 % des personnes déclarées aptes (49,9 % l'an dernier).

Pour les concours de promotion, elles constituaient 53,8 % des inscriptions (40,8 % en 1990-1991), 49,9 % des candidatures admises (42,5 % en 1990-1991) et 41,9 % des personnes déclarées aptes (40 % en 1990-1991).

Cette année, 57 % des personnes entrées en fonction (54 % l'an dernier) et 56 % des personnes promues sont des femmes (54 % l'an dernier).

Personnes handicapées

En 1991-1992, comme c'est le cas pour l'ensemble des candidatures au recrutement, le nombre de personnes handicapées inscrites aux concours de recrutement a augmenté sensiblement, passant de 411 l'an dernier à 1392; 789 d'entre elles ont été admises (181 l'an dernier) et 138 ont été déclarées aptes.

La participation des personnes handicapées aux concours de promotion a augmenté plus fortement que celle de l'ensemble du personnel; le nombre de personnes handicapées inscrites, admises et déclarées aptes a en effet plus que doublé : 377 personnes handicapées inscrites comparativement à 173 l'an dernier; 269 personnes handicapées admises, comparativement à 108 l'an dernier et 95 personnes handicapées déclarées aptes, comparativement à 41 l'an dernier.

Communautés culturelles

Lors des concours de recrutement, 4 286 personnes se sont identifiées comme appartenant à une communauté culturelle, soit 4,4 % de l'ensemble des candidatures. En 1991-1992, 267 membres de communautés culturelles ont été déclarées aptes (137 l'an dernier).

Pour la promotion, 115 personnes des communautés culturelles se sont inscrites (97 l'an dernier), 71 ont été admises (59 l'an dernier) et 27 ont été déclarées aptes (28 l'an dernier).

5. La recherche et le développement

L'Office a poursuivi la démarche de repositionnement stratégique de ses activités de recherche et développement entreprise l'an dernier. La création d'un Groupe conseil sur la recherche et le développement en gestion des ressources humaines, formé de représentants et représentantes de la clientèle première de l'Office et de partenaires externes provenant du secteur public, de l'entreprise privée et du milieu universitaire, a permis de définir les orientations de même que la programmation de recherche et de développement pour les années à venir. Ces informations ont été consignées à l'intérieur d'un plan triennal de recherche et de développement.

Ainsi, les priorités de recherche de l'Office s'incarnent maintenant à travers quatre programmes intégrés qui reflètent les enjeux majeurs en gestion des ressources humaines pour la fonction publique du Québec et qui sont liés à l'adaptation de l'organisation, la qualité du service public, la gestion de la relève, l'imputabilité et la performance.

La démarche de repositionnement a également mené à l'adoption d'une nouvelle approche de recherche caractérisée par la concertation avec les clients et clientes stratégiques de la haute direction de la fonction publique, par le maillage avec des partenaires externes des secteurs universitaire, privé ou public, de même que par le travail en équipes multidisciplinaires. Cette nouvelle approche a mené à la mise en place d'un nouveau mode de gestion par projets et par programmes.

C'est dans la foulée de ces changements importants que se sont poursuivies les études sur le personnel professionnel qui ont donné lieu à la publication d'un numéro d'*Optique Gestion*. De plus, les travaux de recherche sur la planification des ressources humaines, qui avaient débuté l'an dernier, ont permis de faire un état de la situation de la planification stratégique des ressources humaines au Canada et dans d'autres pays, en plus de développer un instrument destiné à soutenir les ministères et organismes dans leur démarche de planification des ressources humaines.

Les travaux portant sur l'information de gestion se sont poursuivis et ont mené à l'élaboration d'un tableau de bord de la gestion des ressources humaines et d'un portrait ministériel portant sur l'évolution de l'effectif des ministères et organismes au cours de la période 1987-1991. Les prochaines étapes viseront à effectuer une analyse comparative des pratiques existantes dans les organisations en matière d'information de gestion en vue de développer une approche gouvernementale d'information de gestion en matière de gestion des ressources humaines.

En ce qui a trait aux instruments novateurs d'évaluation, une deuxième trousse d'auto-évaluation pour le personnel d'encadrement supérieur et intermédiaire a été préparée et une troisième est à l'étape de l'expérimentation. Ces trousses seront distribuées aux ministères et organismes dans le cadre du Plan personnalisé de développement et de carrière pour le personnel d'encadrement. De plus, de nouveaux vidéos ont été préparés à des fins de sélection et divers tests

ont également été réalisés: un test d'aptitude pratique destiné au personnel ouvrier et un examen de raisonnement pour le personnel technique.

Divers documents statistiques ont également été préparés et diffusés cette année, dont le *Portrait statistique de l'effectif régulier de la fonction publique du Québec* ainsi que deux portraits trimestriels des effectifs régulier et occasionnel. L'Office a également produit les statistiques nécessaires à certains travaux effectués dans les ministères et les organismes et diffusé des données reliées à la dotation.

Par ailleurs, un répertoire de la recherche en gestion des ressources humaines menée par les universités et les organisations de recherche a été réalisé en collaboration avec l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec et est présentement en validation.

Parmi les travaux en cours, mentionnons les études portant sur les aspects suivants : la vigie de l'environnement visant à assurer un exercice continu de veille stratégique en matière de gestion des ressources humaines, les rôles émergents des directions des ressources humaines dans le contexte d'un repositionnement stratégique de la gestion des ressources humaines, le phénomène de la mobilité et l'élaboration de cheminements de carrière, le profil des cadres de l'avenir et l'identification des gens à haut potentiel, les modes de consultation du public et l'imputabilité en matière de gestion des ressources humaines.

Finalement, plusieurs tests sont présentement en phase d'élaboration ou de validation: un test de raisonnement verbal et non verbal pour le personnel professionnel et technique, un test d'habileté à utiliser un traitement de texte de même qu'un test permettant d'évaluer les connaissances minimales de l'anglais comme langue seconde.

6. La gestion de l'information

6.1 SAGIP

La préoccupation d'une gestion efficiente du Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP) a amené des réflexions et des travaux au cours de l'année écoulée. Ceux-ci visaient à doter l'Office d'un cadre de référence pour diriger ses actions de façon concertée en tenant compte du contexte actuel, notamment les contraintes budgétaires et les attentes nouvelles face au système compte tenu de ses possibilités, et de la nécessité de préparer le système à affronter les années qui viennent. Cela a conduit à l'énoncé de cinq principes de base qui guideront l'ensemble de nos activités. Ces principes sont :

— les produits et services sont offerts en priorité aux organismes assujettis à la Loi sur la fonction publique;

— les produits et services font partie d'un tronc commun, convenu avec les ministères et organismes usagers, qui balise les fonctions et les traitements visés;

— les ministères et organismes usagers sont responsables de la qualité des données enregistrées dans les diverses banques supportées par les systèmes de l'Office;

— en sus des produits standards convenus au tronc commun, les ministères et organismes usagers sont responsables d'effectuer les traitements spécifiques souhaités pour gérer les ressources humaines;

— les services offerts à des organismes extérieurs à la fonction publique, dans le cadre d'ententes spécifiques prises avec le gouvernement, doivent toutefois favoriser la prise en charge par ces organismes de la gestion des déductions effectuées par le SAGIP.

À la suite d'une série de rencontres avec des sous-ministres adjoints ainsi que directeurs généraux et directrices générales à l'administration, l'Office a formé le Groupe de coordination des besoins en systèmes reliés à la gestion des ressources humaines. Ce comité de haut niveau, composé de personnes représentant l'Office, le Secrétariat du Conseil du trésor, le Contrôleur des finances et les ministères ou organismes, s'est réuni à l'automne 1991. Cette rencontre a été l'occasion de discuter des coûts du SAGIP et de son financement, des principes directeurs susmentionnés et de la coordination des systèmes reliés à la gestion des ressources humaines.

En ce qui concerne le financement, l'Office a poursuivi la production aux trois mois de données informant les ministères et organismes sur leurs coûts d'utilisation du SAGIP, notamment sur l'entrée des données, l'interrogation de la banque du système et l'impression des listes produites. De plus, l'Office a mis en place les mécanismes nécessaires à la facturation des services de saisie de données en lot des transactions du SAGIP directement aux ministères et organismes.

Les réflexions de l'année ont amené l'Office à entreprendre des travaux visant à identifier, parmi l'ensemble des fonctions de paie et de gestion des ressources humaines, celles présentant un caractère de généralité assez accentué pour faire partie d'un tronc commun qui tienne compte d'une perspective gouvernementale et du contexte actuel.

Cela a également conduit à une intensification des efforts d'optimisation de la performance du système. L'utilisation du micro-ordinateur pour le développement et l'entretien du système est devenue réalité. L'infrastructure permettant de paramétriser les traitements et les données est entrée dans sa phase opérationnelle; un projet d'application est en cours. La réalisation du modèle conceptuel des données a jeté les assises nécessaires à la normalisation et la standardisation des données.

L'adaptation du SAGIP aux réalités changeantes de la gestion des ressources humaines se traduit par un certain nombre d'activités. Dans le domaine des régimes de retraite, l'Office s'est conformé aux exigences de la réforme fiscale fédérale. Pour ce faire, un projet de refonte des traitements dans le SAGIP a été élaboré; ce projet a de plus permis de corriger les problèmes les plus critiques reliés à la gestion de ces régimes.

Les quatre livraisons d'entretien effectuées ont permis de traiter près de 200 demandes de changement au SAGIP. Mentionnons à titre d'exemple le paiement d'un forfaitaire basé sur le classement des individus, la création d'une transaction concernant les communautés culturelles et la création de nouveaux ministères dans le SAGIP.

En ce qui a trait aux activités courantes reliées au SAGIP cette année, quelques chiffres illustrent la situation : 26 périodes de paie, une moyenne de 74 000 chèques et états de dépôt par période de paie pour une valeur totale de 2,5 milliards de dollars, plus de 2,8 millions de transactions, 26 000 COLIS (commandes de listes ou de statistiques directement par l'usager), par exemple sur l'effectif par date d'entrée en fonctions ou par classification; en sus des listes régulières, 170 rapports d'information de gestion répondant à des demandes spécifiques des ministères et des organismes, par exemple des statistiques sur les absences ou sur la mobilité; une trentaine de travaux périodiques comme les relevés d'impôt.

Au chapitre du soutien offert aux usagers et usagères pour l'utilisation du système, 600 communiqués ont été émis, 35 sessions de formation ont été organisées auxquelles quelque 375 personnes ont participé et on a répondu à 8 000 appels téléphoniques en provenance des usagers et usagères.

6.2 Autres systèmes d'information

Dans le cadre du plan directeur des systèmes d'information, les trois analyses préliminaires entreprises lors de l'exercice 1991-1992 ont été réalisées.

La première, qui visait à implanter un système de gestion d'un répertoire des cadres au gouvernement du Québec, afin de favoriser la mobilité des cadres supérieurs et des cadres supérieures, a été réorientée vers un système de moindre envergure que celui proposé par l'analyse préliminaire.

Les deux autres analyses, visant d'une part à adapter le système de gestion des concours à faible volume sur micro-ordinateur aux concours à fort volume pour envisager l'abandon du système central de dotation et, d'autre part, à définir le système requis pour augmenter l'efficacité de l'opération et de la gestion des réserves de candidatures, ont été intégrées au projet « Délégation de la gestion des concours ». L'ensemble des activités à réaliser dans le cadre de ce projet le seront au cours de la prochaine année.

6.3 Coordination en matière de systèmes reliés à la gestion des ressources humaines

En plus de la création du Groupe de coordination des besoins en systèmes reliés à la gestion des ressources humaines, notons la diffusion de la deuxième édition du *Répertoire des systèmes mécanisés de support à la gestion des ressources humaines.*

L'Office a aussi participé aux travaux d'analyse de systèmes existants dans et hors de la fonction publique : examen du système administratif des ressources humaines (ARH) de la Société de l'assurance automobile du Québec, étude d'un système développé au ministère des Communications pour compléter les fonctions offertes par le SAGIP et analyse de la fonction « développement des ressources humaines » du projet-pilote bureautique du Comité consultatif de la gestion du personnel.

Enfin, notons les visites d'organisations hors fonction publique (Bell Canada, ville de Québec, universités, etc.) et la participation à des activités (colloques, présentations, etc.) dans le but d'enrichir notre compréhension de la situation actuelle en matière de système de paie et de gestion des ressources humaines.

7. Le Secrétariat de Centraide-secteur public

En vertu d'un décret gouvernemental annuel, le ministre de l'Éducation, monsieur Michel Pagé, a proposé, à titre de ministre responsable de la campagne Centraide auprès du personnel ainsi que des retraités et retraitées du secteur public, que le Comité créé à cette fin soit présidé en 1991 par monsieur André Vézina, sous-ministre adjoint au ministère de l'Éducation.

Alors que l'objectif poursuivi était de 3 800 000 $, les résultats ont été de 4 129 406 $. Cette hausse représente 17 % d'augmentation par rapport à 1990. Le pourcentage de participation du personnel est de 49 %, avec un don moyen de 46,04 $. Quant aux personnes retraitées de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurance et d'Hydro-Québec qui

ont été rejointes par la poste, le pourcentage de participation est demeuré à 10 %, avec un don moyen de 53,28 $.

Cette structure de campagne a nécessité la mise en place de plusieurs comités : le Comité Centraide-secteur public et son exécutif, les sous-comités de communication, du personnel retraité, du développement des réseaux de la Santé et des Services sociaux et de l'Éducation, et enfin, celui de l'administration et de l'animation.

La campagne Centraide-secteur public 1991 a été marquée par l'extension de la campagne dans les réseaux de la Santé et des Services sociaux et de l'Éducation dans deux régions Centraide, celles de Laurentides et Lanaudière.

Pour solliciter au delà de 250 000 personnes, plus de 12 000 bénévoles ont accepté de collaborer à différents titres à cette vaste opération de souscription : les membres des divers comités, 210 directeurs et directrices de campagne avec leur équipe d'organisateurs, d'organisatrices, de solliciteurs et solliciteuses ainsi que 28 coordonnatrices et coordonnateurs régionaux. Plusieurs associations de personnel retraité ont donné leur support pour assurer le rappel téléphonique de leurs membres.

Centraide-secteur public, qui mène sa campagne au nom des dix-sept Centraide régionaux, permet à toutes les personnes qui font un don de diriger leur contribution au Centraide régional de leur choix. Aux nombreuses activités de formation et de communication qui incombent au Secrétariat permanent de Centraide-secteur public, s'ajoutent donc l'administration des fonds recueillis qui proviennent, entre autres, de 160 systèmes de paie différents et la redistribution de ces fonds aux dix-sept Centraide de la province.

Le Comité Centraide-secteur public a également comme mandat d'encourager le bénévolat afin de favoriser l'engagement social du personnel ainsi que des retraités et retraitées du gouvernement et des organismes publics et parapublics québécois. Or, les préoccupations et les aspirations du personnel des secteurs public et parapublic québécois qui sont engagés dans des activités bénévoles sont très mal connues. C'est pourquoi le Secrétariat a préparé un sondage qui sera soumis aux fonctionnaires actifs au sein d'organismes sans but lucratif afin de connaître leurs motivations. Les résultats de ce sondage devraient permettre de proposer au gouvernement en tant qu'employeur des pistes d'action en vue de susciter la promotion du bénévolat et de favoriser l'engagement social de son personnel.

Loi sur la protection des non-fumeurs dans certains lieux publics

En vertu de l'article 10 de cette loi, tout organisme public devant produire un rapport annuel de ses activités doit donner, dans ce rapport, sous une rubrique particulière, un compte rendu de l'application de la loi dans les lieux qu'il occupe.

Au cours de la dernière année, l'Office a poursuivi sa politique de sensibilisation du personnel et a réalisé un sondage auprès de tout le personnel afin de connaître ses préoccupations en regard de l'application de la Loi sur la protection des non-fumeurs dans les édifices publics.

Troisième partie
Les statistiques

Tableau I

Appels de candidatures et offres de mutation publiés selon la catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	Mutation	Recrutement			Promotion			Total
		Office	Délégataires	Total	Office	Délégataires	Total	
Personnel d'encadrement supérieur	183	1	15	16	23	160	183	382
Personnel d'encadrement intermédiaire	103	2	10	12	1	243	244	359
Personnel professionnel	653	6	345	351	1	17	18	1022
Personnel enseignant	0	0	6	6	0	0	0	6
Personnel technique	360	3	178	181	1	93	94	635
Personnel de bureau	597	35	41	76	6	62	68	741
Agentes et agents de la paix	0	0	2	2	0	1	1	3
Personnel ouvrier	27	0	49	49	0	38	38	114
Total	**1923**	**47**	**646**	**693**	**32**	**614**	**646**	**3262**

Sources : Systèmes mécanisés de dotation.
Système interne d'information de gestion.

Tableau II

Concours terminés selon le mode de dotation et la catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	Office		Délégataires		Total	
	Recrutement	Promotion	Recrutement	Promotion	Recrutement	Promotion
Personnel d'encadrement supérieur	0	24	6	77	6	101
Personnel d'encadrement intermédiaire	0	1	5	73	5	74
Personnel professionnel	10	0	200	12	210	12
Personnel enseignant	0	0	1	0	1	0
Personnel technique	1	0	62	51	63	51
Personnel de bureau	20	8	20	31	40	39
Agentes et agents de la paix	0	0	19	3	19	3
Personnel ouvrier	0	0	25	17	25	17
Sous-total	**31**	**33**	**338**	**264**	**369**	**297**
Total	**64**		**602**		**666**	

Source : Systèmes mécanisés de dotation.

Tableau III

Candidatures aux concours terminés selon le mode de dotation et la catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	Recrutement				Promotion			
	Inscrites	Admises	Déclarées aptes	% Déclarées aptes/admises	Inscrites	Admises	Déclarées aptes	% Déclarées aptes/admises
Personnel d'encadrement supérieur	254	109	40	37	1073	685	342	50
Personnel d'encadrement intermédiaire	299	99	37	37	1060	654	322	49
Personnel professionnel	23347	10018	2288	23	233	169	65	38
Personnel enseignant	89	11	8	73	0	0	0	—
Personnel technique	11178	7176	1363	19	1200	931	374	40
Personnel de bureau	26358	19298	3031	16	1833	1036	343	33
Agentes et agents de la paix	34991	33379	804	2	198	189	52	28
Personnel ouvrier	1692	1332	212	16	96	55	15	27
Total	**98208**	**71422**	**7783**	**11**	**5693**	**3719**	**1513**	**41**
Office	**20951**	**18291**	**3101**	**17**	**1307**	**608**	**203**	**33**
Délégataires	**77257**	**53131**	**4682**	**9**	**4386**	**3111**	**1310**	**42**

Source : Systèmes mécanisés de dotation.

Tableau IV

Entrées en fonctions et promotions selon le sexe et la catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	Entrées en fonction					Promotions*					Total				
	Hommes		Femmes		Total	Hommes		Femmes		Total	Hommes		Femmes		Total
	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N
Personnel d'encadrement supérieur	5	83	1	17	6	138	78	40	22	178	143	78	41	22	184
Personnel d'encadrement intermédiaire	3	50	3	50	6	128	74	45	26	173	131	73	48	27	179
Personnel professionnel	591	55	485	45	1076	114	47	130	53	244	705	53	615	47	1320
Personnel enseignant	8	47	9	53	17	0	—	0	—	0	8	47	9	53	17
Personnel technique	443	56	346	44	789	115	41	163	59	278	558	52	509	48	1067
Personnel de bureau	208	17	1044	83	1252	35	9	347	91	382	243	15	1391	85	1634
Agentes et agents de la paix	121	70	53	30	174	8	89	1	11	9	129	70	54	30	183
Personnel ouvrier	61	90	7	10	68	22	100	0	—	22	83	92	7	8	90
Total	**1440**	**43**	**1948**	**57**	**3388**	**560**	**44**	**726**	**56**	**1286**	**2000**	**43**	**2674**	**57**	**4674**

* Les promotions sans concours sont exclues.

Sources : Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP).
Système interne d'information de gestion.

Tableau V

Personnel en transition de carrière ou en disponibilité selon la catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	Dossiers à traiter au 1991-04-01	Dossiers reçus en 1991-1992	Dossiers traités en 1991-1992	Dossiers à traiter au 1992-03-31
Personnel d'encadrement supérieur	18	30	36	12
Personnel d'encadrement intermédiaire	11	1	3	9
Personnel professionnel	20	1	10	11
Personnel enseignant	0	0	0	0
Personnel technique	7	1	3	5
Personnel de bureau	34	17	26	25
Agentes et agents de la paix	3	0	0	3
Personnel ouvrier	18	9	14	13
Total	**111**	**59**	**92**	**78**

Source : Système interne d'information de gestion.

Tableau VI

Placement du personnel exerçant un droit de retour dans la fonction publique

Catégorie d'emploi	Dossiers à traiter au 1991-04-01	Dossiers reçus en 1991-1992	Personnes placées en 1991-1992	Dossiers à traiter au 1992-03-31
Personnel d'encadrement supérieur et personnel d'encadrement intermédiaire	0	0	0	0
Personnel professionnel et personnel enseignant	8	1	2	7
Personnel de bureau, personnel technique, agentes et agents de la paix et personnel ouvrier	13	3	8	8
Total	**21**	**4**	**10**	**15**

Source : Système interne d'information de gestion.

Tableau VII

Promotions sans concours selon la catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	Dossiers à traiter au 1991-04-01	Dossiers reçus en 1991-1992	Dossiers traités		% Succès dossiers évalués	Dossiers à traiter au 1992-03-31
			Évalués	Succès		
Personnel d'encadrement supérieur et personnel d'encadrement intermédiaire	4	134	137	134	98	1
Personnel professionnel et professionnel enseignant	12	79	90	84	93	1
Personnel de bureau, personnel technique, agentes et agents de la paix et personnel ouvrier	3	444	427	415	97	20
Total	**19**	**657**	**654**	**633**	**97**	**22**

Source : Système interne d'information de gestion.

Tableau VIII

Reclassements effectués selon la catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	1989-1990		1990-1991		1991-1992	
	N	%	N	%	N	%
Personnel d'encadrement supérieur et personnel d'encadrement intermédiaire	13	2,3	14	2,0	15	2,0
Personnel professionnel et personnel enseignant	308	54,3	393	56,1	329	44,2
Personnel de bureau, personnel technique, agentes et agents de la paix et personnel ouvrier	246	43,4	294	41,9	400	53,8
Total	**567**	**100,0**	**701**	**100,0**	**744**	**100,0**

Sources : Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP).
Système interne d'information de gestion.

Tableau IX

Appels inscrits à la suite de concours de promotion selon la catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	Dossiers à traiter au 1991-04-01	Appels inscrits	Désistements	Confessions de jugement	Appels accueillis	Appels rejetés	Autres (hors délai, etc)	Dossiers à traiter au 1992-03-31
Personnel d'encadrement supérieur	2	6	4	—	—	—	1	3
Personnel d'encadrement intermédiaire	23	82	39	2	17	10	—	37
Personnel professionnel	9	25	11	2	12	8	1	0
Personnel enseignant	0	—	—	—	—	—	—	0
Personnel technique	14	59	13	7	20	5	6	22
Personnel de bureau	2	5	6	—	—	1	—	0
Agentes et agents de la paix	0	3	1	—	1	—	—	1
Personnel ouvrier	1	1	1	—	—	1	—	0
Total	**51**	**181**	**75**	**11**	**50**	**25**	**8**	**63**

Source : Système interne d'information de gestion.

Tableau X

Programme Formacadres — Volet centralisé[1]

Effectif	Hommes		Femmes		Total
	N	%	N	%	N
Participantes et participants 31 mars 1992	11	44,0	14	56,0	25
Finissantes et finissants du 1er avril 1991 au 31 mars 1992	6	66,7	3	33,3	9

Stages	Public		Parapublic		Privé		Autres		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Nombre de stages par secteur (excluant les stages d'études)	31	86,1	5	13,9	0	—	0	—	36

	Gestion		Conseil		Études		Observation		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Nombre de stages par type	33	89,2	0	—	1	2,7	3	8,1	37

Source : Système interne d'information de gestion.

(1) Au 31 mars 1992, cinq personnes (deux femmes, trois hommes) participaient également au volet décentralisé du programme.

Tableau XI

Participation des femmes aux concours

Catégorie d'emploi	Recrutement				Promotion			
	Inscrites	Admises	Déclarées aptes	% Déclarées aptes/admises	Inscrites	Admises	Déclarées aptes	% Déclarées aptes/admises
Personnel d'encadrement supérieur	54	16	6	38	199	105	58	55
Personnel d'encadrement intermédiaire	104	21	7	33	314	173	78	45
Personnel professionnel	9514	4011	882	22	145	99	39	39
Personnel enseignant	56	8	5	63	0	0	0	—
Personnel technique	5599	3710	611	16	711	535	155	29
Personnel de bureau	20231	15414	2368	15	1691	942	304	32
Agentes et agents de la paix	6255	5990	155	3	3	2	0	—
Personnel ouvrier	54	26	7	27	0	0	0	—
Total	**41867**	**29196**	**4041**	**14**	**3063**	**1856**	**634**	**34**

Source : Systèmes mécanisés de dotation.

Tableau XII

Participation des membres de communautés culturelles[1] aux concours

Catégorie d'emploi	Recrutement				Promotion			
	Inscrits	Admis	Déclarés aptes	% Déclarés aptes/admis	Inscrits	Admis	Déclarés aptes	% Déclarés aptes/admis
Personnel d'encadrement supérieur	12	3	0	—	43	28	12	43
Personnel d'encadrement intermédiaire	22	8	1	13	26	15	7	47
Personnel professionnel	2113	834	129	15	5	2	1	50
Personnel enseignant	39	8	6	75	0	0	0	—
Personnel technique	433	243	29	12	19	13	5	38
Personnel de bureau	1239	917	91	10	19	11	2	18
Agentes et agents de la paix	393	375	6	2	0	0	0	—
Personnel ouvrier	35	22	5	23	3	2	0	—
Total	**4286**	**2410**	**267**	**11**	**115**	**71**	**27**	**38**

Source : Systèmes mécanisés de dotation.

(1) Personnes identifiées à ce groupe cible à partir de l'« offre de service ».

Tableau XIII

Participation des personnes handicapées[1] aux concours

Catégorie d'emploi	Recrutement				Promotion			
	Inscrites	Admises	Déclarées aptes	% Déclarées aptes/admises	Inscrites	Admises	Déclarées aptes	% Déclarées aptes/admises
Personnel d'encadrement supérieur	6	3	0	—	87	55	22	40
Personnel d'encadrement intermédiaire	17	4	4	100	67	32	20	63
Personnel professionnel	548	207	51	25	31	23	11	48
Personnel enseignant	1	0	0	—	0	0	0	—
Personnel technique	221	130	14	11	133	119	32	27
Personnel de bureau	563	413	66	16	56	37	8	22
Agentes et agents de la paix	31	29	1	3	2	2	1	50
Personnel ouvrier	5	3	2	67	1	1	1	100
Total	**1392**	**789**	**138**	**17**	**377**	**269**	**95**	**35**

Source : Systèmes mécanisés de dotation.

(1) Personnes identifiées à ce groupe cible à partir de l'« offre de service ».

Annexe I
Liste des bureaux régionaux de l'Office des ressources humaines

Régions du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
337, rue Moreault
2e étage
Rimouski (Québec)
G5L 1P4
(418) 722-3806

Région du Saguenay-Lac-Saint-Jean
3950, boul. Harvey
Jonquière (Québec)
G7X 8L6
(418) 542-3539

Régions de Québec et de Chaudière-Appalaches
1039, rue De La Chevrotière
27e étage
Québec (Québec)
G1R 5E9
(418) 649-3307

Région de la Mauricie-Bois-Francs
225, boul. des Forges
2e étage, bureau 205
Trois-Rivières (Québec)
G9A 2G7
(819) 371-6863

Région de l'Estrie
200, rue Belvédère Nord, RC-09
Sherbrooke (Québec)
J1H 4A9
(819) 820-3567

Régions de Montréal, des Laurentides, de la Montérégie, de Lanaudière et de Laval
2, Complexe Desjardins
Tour de l'Est, 18e étage
Bureau 18,04
Case Postale 781
Montréal (Québec)
H5B 1B9
(514) 873-7701

Région de l'Outaouais
170, rue Hôtel de Ville
Bureau 6.155
Hull (Québec)
J8X 4C2
(819) 772-3043

Région de l'Abitibi-Témiscamingue
33B, rue Gamble Ouest
1er S.S., bureau SS09
Rouyn-Noranda (Québec)
J9X 2R3
(819) 764-3239

Région de la Côte-Nord
456, rue Arnaud
Bureau R.C. 10
Sept-Îles (Québec)
G4R 3B1
(418) 968-9741

Annexe II
Liste des publications de l'Office des ressources humaines

Dépliants et brochures :

— *Le recrutement à la fonction publique du Québec — Emplois permanents* (également en version anglaise)

— *Le recrutement à la fonction publique du Québec — Emplois occasionnels* (également en version anglaise)

— *Conditions générales de travail à la fonction publique du Québec* (également en version anglaise)

— *Le recrutement et l'accès à l'égalité à la fonction publique du Québec — Membres des communautés culturelles* (également en version anglaise)

— *Le recrutement et l'accès à l'égalité à la fonction publique du Québec — Personnes handicapées*

— *Le recrutement et l'accès à l'égalité à la fonction publique du Québec — Femmes*

— *Formacadres : Le programme, ses participantes, ses participants, ses finissantes et ses finissants*

— *Formacadres : Un programme de formation pour la relève du personnel d'encadrement supérieur*

— *Programme d'accueil 1991-1992 du personnel d'encadrement*

— *Réserve de candidatures universitaire — Le Gouvernement du Québec, un employeur à connaître*

— *Réserve de candidatures — Analystes en informatique — Avez-vous pensé à une carrière dans la fonction publique ?*

Série recherches, bilans et guides en gestion des ressources humaines

— *Les cadres féminins et masculins retiennent-ils des comportements différents pour résoudre des problèmes de gestion ?* (janvier 1986)

— *Le sondage en milieu de travail : un outil au service de la gestion et du personnel* (septembre 1986)

— *Validité d'un centre d'évaluation pour identifier les futurs-es cadres au gouvernement du Québec* (septembre 1986)

— *Éléments de définition : les aspirations professionnelles; les valeurs; la motivation; les attitudes; la satisfaction au travail* (octobre 1986)

— *Élaboration des normes physiques d'admission aux emplois de nature policière (synthèse de trois études)*; (également en version anglaise) (décembre 1986)

— *Guide d'élaboration d'un questionnaire* (juin 1987)

— *Development of Physical Standards Admission to Police-type Jobs, synthesis of three studies* (décembre 1987)

— *L'absentéisme au travail: définition, mesure et gestion — Un document de référence à l'intention des gestionnaires et des directions de ressources humaines* (juin 1987)

— *Répertoire des recherches, des études et des enquêtes en matière de gestion des ressources humaines à la fonction publique du Québec (1984-1988)* Volume I (octobre 1988)

— *Répertoire des recherches, des études et des enquêtes en matière de gestion des ressources humaines à la fonction publique du Québec (1988-1990)* Volume II (novembre 1990)

— *La carrière dans la fonction publique du Québec — Les systèmes, les mécanismes et les programmes pouvant l'influencer* (décembre 1988)

— *Guide concernant les demandes d'information dans le cadre d'un concours* (décembre 1988)

— *L'embauche des personnes handicapées — Activité présentée au concours IRIS 1989 par L'ORH avec la collaboration du MMSR* (juin 1989)

— *La mobilité du personnel à la fonction publique du Québec : un portrait descriptif* (août 1989)

— *Évolution de l'effectif de la fonction publique du Québec de 1985 à 1989* (octobre 1989)

— *Impact des activités de formation au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science* (novembre 1989)

— *La mobilité du personnel à la fonction publique du Québec : un portrait descriptif, principales différences de mobilité entre les femmes et les hommes de la fonction publique du Québec en 1987-1988* (février 1990)

— *Profil socio-professionnel des directrices et directeurs de personnel ainsi que des agentes et agents de la gestion du personnel à la fonction publique du Québec* (février 1990)

— *Évaluation du programme gouvernemental de stages de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées, 1987-1989* (février 1990)

— *Le vieillissement des effectifs de la fonction publique du Québec* (avril 1990)

Autres recherches

— *Résultats du sondage effectué auprès des cadres supérieurs du gouvernement du Québec en octobre 1989* (décembre 1990)

— *État de situation des Programmes d'aide aux employés* (mars 1991)

— *Tendances et pistes de recherche en gestion des ressources humaines* (avril 1991)

— *Analyse du développement des ressources humaines — Éléments de problématiques* (mai 1991)

— *Profil des cadres intermédiaires du gouvernement du Québec — Analyse préliminaire* (janvier 1992)

Documents statistiques :

— *Portrait statistique de l'effectif régulier de la fonction publique du Québec – 1991*

— *Portraits statistiques trimestriels des effectifs régulier et occasionnel de la fonction publique du Québec*

Périodiques :

— *Bibliographie générale en management*

— Bulletin *Échange*

— *L'étincelle (journal interne)*

— *Info-Carrière*

— Bulletin *À votre service*

— Bulletin *Antenne 9 – Esprit neuf*

— Bulletin *PAE*

— *Trajectoire*

Divers

— *Optique Gestion*

— *L'énerg Éthique*

— *Trousse I d'auto-évaluation à l'intention des cadres supérieurs*

— *Trousse II d'auto-évaluation à l'intention des cadres intermédiaires et des cadres supérieurs*

— *Pochette « Développement et carrière – Plan personnalisé »*

— *SAGIP : au service de la gestion des ressources humaines*

— *Répertoire des systèmes mécanisés de support à la gestion des ressources humaines*